

Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen
Angestellte und industrielle Organisation am Beispiel
der Georg Fischer AG in Schaffhausen 1797-1930

Abhandlung
zur Erlangung der Doktorwürde
der Philosophischen Fakultät I
der
Universität Zürich

vorgelegt von
Hannes Siegrist
von Fahrwangen AG

Angenommen auf Antrag von Herrn Prof.Dr. Rudolf Braun

Vandenhoeck & Ruprecht 1981

Teildruck: Die vollständige Arbeit erscheint unter dem gleichen Titel im Verlag Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1981 (Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft, Band 44)

KRITISCHE STUDIEN ZUR GESCHICHTSWISSENSCHAFT

Herausgegeben von
Helmut Berding, Jürgen Kocka,
Hans-Ulrich Wehler

Band 44

Hannes Siegrist
Vom Familienbetrieb
zum Managerunternehmen



Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen

Angestellte und industrielle Organisation
am Beispiel der Georg Fischer AG
in Schaffhausen 1797–1930

von

HANNES SIEGRIST





CIP-Kurztitelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Siegrist, Hannes:

Vom Familienbetrieb zum Managerunternehmen: Angestellte u.
industrielle Organisation am Beispiel d. Georg Fischer AG
in Schaffhausen 1797-1930 / von Hannes Siegrist. -

Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, 1981.

(Kritische Studien zur Geschichtswissenschaft; Bd. 44)

ISBN 3-525-35702-8

NE: GT

Inhalt

Vorwort	9
Einleitung	11
TEIL 1: Vom Handwerksbetrieb zum 500-Mann-Unternehmen 1797–1895	20
I. Die Schaffhauser Werkstätten und die Unternehmungen Johann Conrad Fischers 1797–1854	20
II. Die Reorganisation der Schaffhauser Werke (1855–1862) und der Ausbau der Fabrik unter Georg Fischer II (1862–1887)	27
III. Die Entwicklung zum 500-Mann-Unternehmen unter Georg Fischer III bis zur Gründung der Aktiengesellschaft (1887 bis 1895)	34
TEIL 2: Wirtschaftlicher Aufschwung und Expansion 1896–1913	46
I. Die Entwicklung der Leitungsstruktur und das Funktionieren der Leitung in den ersten Jahren der „AG der Eisen- und Stahlwerke von Georg Fischer“ (1896–1902)	48
II. Die ‚Herrschaft der Manager‘ – Die Unternehmensleitung von 1902–1913	62
III. Die Rationalisierung von Verwaltung und Fabrikation und der Ausbau der Betriebe bis zum Ersten Weltkrieg	75
IV. Ingenieure und Techniker – Die Entwicklung des technisch- betrieblichen Leitungsapparates als Funktions- und Autoritäts- system	90
V. Aspekte der sozialen Lage, der Lebensgestaltung und des Bewußtseins der technischen Angestellten	107
VI. Die Meister	119
VII. Expansion und Differenzierung der Verwaltung – Die kauf- männischen Angestellten vor 1914	131
TEIL 3: Das Großunternehmen in einer instabilen Umwelt 1914 bis 1929. Kriegskonjunktur, Krise, Stabilisierung und Expansion ..	146
I. Machtverschiebungen in der Unternehmensspitze und die Gestaltung der Leitung im Konzern-Unternehmen	148

II. Die Entwicklung der Betriebe – Kriegsprobleme und Rationalisierungsbewegung	159
III. Expansion und Rationalisierung des Verwaltungsapparates – Entwicklung und Zusammensetzung der Angestelltenschaft ...	170
IV. Aspekte der sozialen Lage der Angestellten – Karrierechancen und Einkommensentwicklung	182
V. Bewußtsein und Verhalten der Angestellten in der Nachkriegszeit	189
Schluß	204

Anhang

1.1 Zahlen zur Unternehmensentwicklung	211
2.1 Unternehmenstyp, Rechtsform und Beschäftigte der zehn personalmäßig größten schweizerischen Unternehmen der Maschinen- und Metallindustrie im Jahre 1905	212
2.2 Intensität der Sitzungstätigkeit des Verwaltungsrates	213
2.3 Teilnahme von leitendem Personal an den Sitzungen der Arbeiterkommission 1898–1928	214
3.1 Beschäftigte in Singen und Schaffhausen	215
3.2 Angestellte und Arbeiter von GF (Schaffhauser Stammbetriebe) ...	216
3.3 Angestellte in der Schweiz und in der schweizerischen Metall- und Maschinenindustrie nach den Betriebszählungen von 1905 und 1929 ..	217
4.1 Vorbemerkungen zur Angestelltenanalyse und Verzeichnis der Kategorien	217
4.2 Zusammensetzung der Angestelltenschaft nach technischer und kaufmännisch-verwaltender Tätigkeit	220
4.3 Die Angestellten nach ihrer Ausbildung	221
4.4 Verteilung auf Funktions- bzw. Autoritätsstufen	222
4.5 Meister 1910/1911	223
4.6 Die Verteilung der Angehörigen ausgewählter Qualifikationsgruppen auf die Dienstaltersstufen (1920, 1929)	225
5.1 Die Entwicklung der Durchschnittsgehälter der Angestellten 1913–1929	226
6.1 Kaufmännische Angestellte von GF und ihre Mitgliedschaft im KV Schaffhausen	229
6.2 Die Mitgliederzahlen der STV-Sektion Schaffhausen 1907–1935 ...	230

Abkürzungsverzeichnis	231
-----------------------------	-----

Anmerkungen	233
-------------------	-----

Quellen- und Literaturverzeichnis	279
---	-----

Sachregister	287
--------------------	-----

Verzeichnis der Tabellen und Schaubilder im Text

Tabellen

1. Die Beschäftigten in der Zeit von Georg Fischer II	31
2. Die Beschäftigten von GF 1887–1896	36
3. Eintritte und Austritte im GF-Verwaltungsrat nach der tatsächlichen Amtszeit	71
4. Alter und Dienstalalter bei Winterthurer Meistern und Kontrolleuren in der Maschinenindustrie 1903	94
5. Die Techniker der STV-Sektion Schaffhausen nach Fachrichtung und Status im Jahre 1912	114
6. Verhältnis Meister und Arbeiter in den verschiedenen Fabrikationsbe- trieben	122
7. Merkmale der Meister im Werk Birch 1911	123
8. Differenzierung der kaufmännisch-verwaltenden Angestellten nach Funktionsstatus im Jahre 1900	139
9. Die Zusammensetzung des Verwaltungsrates 1916–1923	153
10. Entwicklung der Angestelltenschaft in den Schaffhauser Stammbetrieben 1913–1929	170
11. Verteilung der Angestellten auf drei Oberbereiche	173
12. Qualifikation der kaufmännisch-verwaltenden Angestellten	174
13. Verteilung der kaufmännisch-verwaltenden Angestellten auf vier Funk- tionskategorien	174
14. Der Zusammenhang zwischen Qualifikation und Autoritätsstatus (Lei- tende, Nichtleitende) bei den kaufmännisch-verwaltenden Angestellten .	175
15. Kontrollspanne in der Unternehmensverwaltung	175
16. Frauenarbeit im Büro	176
17. Die Qualifikation der technischen Angestelltenschaft von GF	177
18. Die Zusammensetzung der technischen Angestelltenschaft nach Funktio- nen	177
19. Differenzierung der technischen Angestellten nach direkt arbeitsleiten- den bzw. nichtleitenden Funktionen	178
20. Prozentualer Anteil der Ingenieure bzw. Techniker mit direkten Autori- tätsbefugnissen (Vorgesetztenfunktion) an sämtlichen Angehörigen der entsprechenden Qualifikationsgruppe	178
21. Das Verhältnis zwischen Angestelltenpersonal und Arbeiterschaft in den einzelnen Betriebszweigen und bei der Maschinenfabrik Rauschenbach .	179
22. Firmenangehörige mit weniger bzw. mehr als zehn Dienstjahren bei GF 1925	180
23. Prozentuale Verteilung der Angestellten nach Dienstaltersgruppen (1920 und 1929)	181

24. Wechsel in der Angestelltenschaft und beim Arbeiterpersonal in den Zwanzigerjahren	181
25. Anteil der Aufsteiger am Stichjahres-Sample für 1920	183
26. Die Dienstaltersstruktur bei den Meistern (1920 und 1929)	184
27. Gehalts- und Lohnstruktur bei GF 1919	188
28. Zeitpunkt des Verbandsbeitritts der GF-Angestellten, die 1920 dem KV angehörten	196
29. Techniker in höherer Stellung in der Region Schaffhausen und ihre Zugehörigkeit zur STV-Sektion Schaffhausen	199

Schaubilder

1. Organisation der Geschäftsleitung Ende 1902	64
2. Organisation der Leitung 1899 und 1900	65
3. Leitungsstruktur ab 1908	69
4. Entwicklung der Angestellten- und Arbeiterzahlen vor dem Ersten Weltkrieg	90
5. AG der Eisen- und Stahlwerke vorm. Georg Fischer 1930	147
6. Geschäftsleitung gemäß Reglement vom 26. 9. 1921	152
7. Die reale Entwicklung der Durchschnittsgehälter verschiedener ausgewählter Gruppen der GF-Angestelltenschaft und der Arbeiter	187

Vorwort

Die vorliegende Arbeit ist eine umgearbeitete Fassung meiner Dissertation, die 1976 von der Philosophischen Fakultät der Universität Zürich angenommen wurde. Die Dissertation entstand im Rahmen eines breit angelegten studentischen Forschungsprojektes über die Georg Fischer AG (GF) in Schaffhausen, aus dem auch zwei weitere Arbeiten hervorgingen: Rudolf Vetterli behandelte die betriebliche Situation der Arbeiter, das Arbeiterbewußtsein und die Probleme der gewerkschaftlichen Organisation bei GF¹. Adrian Knoepfli untersuchte die Konzernbildung, die Kartellpolitik und die Finanzierungsprobleme des Unternehmens². Die drei Arbeiten ergeben zusammen eine vollständige Darstellung der Unternehmensentwicklung; gleichzeitig bilden sie thematische Fallstudien, die über das behandelte Unternehmen hinausweisen.

Ich danke Professor R. Braun, der die Dissertation betreute, für seine Anregungen, seine Geduld und seine Großzügigkeit. Den Professoren J. Kocka und W. Fischer danke ich für ihre wertvollen Ratschläge. Meinen Freunden, Studien- und Arbeitskollegen R. Vetterli, A. Knoepfli und M. König danke ich für vielfältige Anregungen, Kritiken und ein gutes, kooperatives und freundliches Arbeitsklima.

Die Arbeit wäre undenkbar ohne das Archiv von GF, das uns dank der Großzügigkeit der Firmenleitung offenstand. Einen großen Dank schulde ich besonders unserem verständnisvollen und hilfreichen Führer durch die Archiv-Unterwelt, Herrn Ing. O. Merz, aber auch all jenen Angestellten, die mir in irgendeiner Weise behilflich waren.

Für einen Druckkostenzuschuß danke ich der Georg Fischer AG.

Einleitung

Mit der Industrialisierung entstand eine neue Organisationsform der Arbeit: das Fabrikunternehmen¹. Die vorliegende Arbeit befaßt sich mit der Herausbildung und Fortentwicklung dieser Institution. Sie konzentriert sich auf Probleme der sozialen, organisatorischen und technischen Gestaltung und Leitung von Unternehmen und Betrieben: Wie und durch wen wurden Arbeitsteilung und Arbeitsabläufe festgelegt? Wie entstanden und entwickelten sich bestimmte Zu-, Über- und Unterordnungsverhältnisse? Wie wurden Kompetenzen und Beziehungen geregelt, und welche Kommunikations-, Koordinations- und Kontrollmechanismen sorgten für einen günstigen Arbeitsablauf? Mit welchen Methoden wurden die Leistungen erfaßt und bewertet? Wie erfolgten Rekrutierung, Qualifizierung, Motivierung oder Disziplinierung von Arbeitskräften? Wer gehörte zum Leitungs- und Verwaltungsapparat des wachsenden, immer komplexer werdenden Unternehmens, und welches waren die Funktionen, Vorstellungen und Verhaltensweisen des Leitungs- und Verwaltungspersonals?

In den letzten Jahren haben einige britische, nordamerikanische und deutsche Wissenschaftler gezeigt, wie bedeutungsvoll die Organisations- und Managementproblematik in den früheren Perioden der Industriegesellschaft waren. Teilweise wurden diese Forschungen durch Erfahrungen mit Schwierigkeiten bei der Industrialisierung in heutigen Entwicklungsländern angeregt², teilweise durch die neuere betriebswissenschaftliche und industriesoziologische Literatur³. S. Pollard untersucht in „The Genesis of Modern Management“⁴ die Frage, mit welchen Kenntnissen und Methoden die britischen Unternehmer und Manager der Frühindustrialisierung ihre Betriebe leiteten. R. Bendix erforscht in „Herrschaft und Industriearbeit“⁵ international und intertemporal vergleichend Managementmethoden und -ideologien, die das Verhältnis der Leitung zum Arbeiter betreffen. J. Kocka thematisiert in verschiedenen Studien⁶ den ganzen Fragenkomplex von industrieller Organisation, Verwaltung und Angestelltenschaft in Deutschland, wobei er unter anderem feststellt, daß bestimmte Phänomene auf spezifisch deutsche Entwicklungsarten und Traditionen zurückzuführen sind. A. D. Chandler, ein herausragender Vertreter unter jenen amerikanischen Wirtschaftshistorikern, die „business history“ als „institutional history“ betrachten⁷, hat in „Strategy and Structure“⁸ sowie in „The Visible Hand“⁹ den Zusammenhang von Expansionsstrategien, Organisationsstruktur, Managementtechniken und Rolle der Manager in amerikani-

schen Großunternehmen untersucht. Für die Schweiz wären die Arbeiten von R. Braun zu Aspekten der Managementproblematik in der Zürcher Oberländer Baumwollindustrie zu nennen¹⁰. Im übrigen enthalten Unternehmensmonographien und Firmenfestschriften mitunter Hinweise auf die Entwicklung von Organisation, Managementmethoden und Angestelltenschaft, allerdings meist in unsystematischer Weise, das Besondere betonend und das Allgemeine ignorierend¹¹.

Den Kern der vorliegenden Arbeit bildet eine Fallstudie über Organisation, Management und Angestelltenschaft der Eisen- und Stahlwerke Fischer (im folgenden als GF abgekürzt) in der schweizerischen Grenzstadt Schaffhausen am Oberrhein. Die Pole der darzustellenden historischen Entwicklung sind a) die Kupferschmiede- und Gießerei-Werkstätte, die der zünftige Handwerksmeister J. C. Fischer 1797 von seinem Vater übernahm, und b) das moderne Gießerei-Großunternehmen von 1930, das, auf mehrere Betriebe und Verkaufsfilialen verteilt, über sechstausend Beschäftigte zählte; 2500 Arbeiter und fünfhundert Angestellte arbeiteten nunmehr allein in den Schaffhauser Stammbetrieben. Wie, warum und in welchen Schritten entwickelte sich in diesen hundertdreißig Jahren die Organisation des Unternehmens, der Betriebe, der Verwaltung und der Leitung? Wer waren die Unternehmer und die Angestellten in Leitung und Verwaltung, wie arbeiteten sie, was dachten sie, wie verhielten sie sich, worin unterschieden sie sich von den Arbeitern? Welche Managementmethoden (Personalbehandlungsstile, Motivationstechniken, Steuerungssysteme usw.) kamen unter welchen Bedingungen und mit welchen Folgen zur Anwendung?

Die breitgefächerte Fallstudie über GF soll indessen mehr sein als eine individualisierende Unternehmensgeschichte; es sollen von den Begriffen wie von den Fragestellungen her die Grundlagen für den Vergleich mit anderen Unternehmen geschaffen und die Resultate in größere Erklärungszusammenhänge gestellt werden. Die exemplarische Studie über GF wäre also, durch Informationen und Materialien aus anderen Unternehmen und Zusammenhängen ergänzt, als Beitrag zu einer Geschichte der industriellen Organisation, des Managements und der Angestelltenschaft in der schweizerischen Industrie zu betrachten. Gerade von dieser Absicht her dürfte es sinnvoll sein, die interessierenden Themen am Falle eines metallindustriellen Unternehmens zu untersuchen, denn vergleichbare amerikanische, britische und deutsche Forschungen weisen darauf hin, daß anspruchsvollere Organisations- und Managementmethoden zuerst in den (Groß-)Unternehmen der Metall- und Maschinenindustrie aufkamen¹². Verallgemeinerungen der Resultate sind dort möglich, wo trotz des bescheidenen Forschungsstandes der schweizerischen Industriegeschichte eine empirische Vergleichsbasis vorhanden ist. Die nachfolgenden Überlegungen sollen klären, in welche Richtungen und in welchem Rahmen die Resultate der Fallstudie verallgemeinerbar sind. GF entwickelte sich in einer alten eisenindustriellen

Region, in kleinstädtisch-halbländlicher Umgebung, aus zünftisch-handwerklichen Verhältnissen heraus. Die Firma ist nicht wie z. B. die SIG in Neuhausen oder die Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik in Winterthur als große Kapitalgesellschaft gegründet worden; sie hat ihre Ursprünge auch nicht in den Reparaturwerkstätten von Textilunternehmen wie die Firmen Rieter in Winterthur/Töss oder Honegger in Rüti; sondern sie entwickelte sich sehr ähnlich wie die Maschinenfabrik Sulzer in Winterthur aus handwerklich-zünftischen Verhältnissen heraus¹³. Wie bei den anderen schweizerischen Metall- und Maschinenbauunternehmen war ihr Aufschwung zuerst an die Expansion der Textilindustrie und der Eisenbahn gekoppelt, später zunehmend an den Export gebunden.

Als Eisen- und Stahlgießerei mit Metallbearbeitungsabteilungen lieferte GF einerseits ‚Kundenguß‘ aller Art, d. h. bestellte Spezialprodukte in Einzel- oder Kleinserienfertigung, andererseits *Massengüter* wie Spindeln und Feilen, später vor allem Fittings (Röhrenverbindungsstücke). Wir können deshalb bei diesem Unternehmen gleichzeitig die je spezifischen Probleme der Herstellung und Vermarktung von Spezialgütern wie von Massenartikeln studieren. Die Probleme der Fabrikation und Vermarktung eines differenzierten Sortiments von einzeln oder kleinserienmäßig gefertigten Produkten waren zu einem beträchtlichen Teil auch die Probleme der (schweizerischen) Maschinenindustrieunternehmen, mit denen GF nicht nur als Großlieferant von Teilen sehr eng verbunden war, sondern auch durch den formellen und informellen Austausch von Mitgliedern der Leitung, von kaufmännischem und technischem Personal, von technischen Kenntnissen, Managementwissen und Organisationserfahrung. Die Massenfabrikation und -vermarktung von Fittings konfrontierte GF ganz allgemein mit ähnlichen Problemen, wie sie auch andere Massenproduzenten, z. B. in der schweizerischen Textil- oder Uhrenindustrie kannten; d. h. mit dem Management von Betrieben mit relativ gering qualifiziertem Personal und mit der Schaffung einer über den beschränkten einheimischen Markt hinausreichenden Vertriebsorganisation¹⁴. Ziemlich unmittelbar bei den Massenartikeln und etwas weniger direkt bei den Spezialgütern teilte GF die Probleme der schweizerischen Exportindustrieunternehmen. Schweizer Unternehmen konnten von einer gewissen Größe an wegen der Enge des einheimischen Marktes selbst bei breiter Diversifikation ohne ein internationales Engagement kaum mehr expandieren. Es ist eine der Fragen dieser Arbeit, wie weit durch diese Konfrontation mit der internationalen Konkurrenz in den schweizerischen Unternehmen organisatorische, soziale und technische Anpassungsstrategien ausgelöst wurden.

GF ist eines der ältesten schweizerischen Fabrikunternehmen und zählte seit dem letzten Viertel des 19. Jahrhunderts stets zu den größten metallindustriellen Firmen der Schweiz. Mit einem Aktienkapital von zehn Millionen, einem Obligationenkapital von sechseinhalb Millionen Franken sowie über viertausend Beschäftigten hätten die Eisen- und Stahlwerke Fischer

vor dem Ersten Weltkrieg auch einen Platz unter den fünfzig größten deutschen Metallunternehmen eingenommen¹⁵. Die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung der Region Schaffhausen war in einem nicht unbeträchtlichen Maße von der Entwicklung dieser Gießerei-Großunternehmung abhängig¹⁶. GF hatte somit in der Region Schaffhausen eine ebenso dominierende Rolle, wie sie in Baden Brown Boveri, in Arbon Saurer oder in Uzwil Bühler zukam. – GF war als Familienunternehmen gegründet worden, verlor aber schon relativ früh, um 1900, den Charakter eines Familienunternehmens. Damit ist GF aber durchaus kein untypischer Fall unter den größten schweizerischen Metall- und Maschinenindustriunternehmen. Etwa die Hälfte der fünf bzw. zehn größten Metallunternehmen waren im ersten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts nicht mehr als Familienunternehmen zu bezeichnen¹⁷. Neben den großen *Familienunternehmen* wie Sulzer, Bühler oder Saurer, in denen auch noch die alltägliche Oberleitung in den Händen von Familienmitgliedern lag, existierte bereits eine gewisse Anzahl von *Managerunternehmen*, die von ‚angestellten Unternehmern‘ (Managern) geleitet und durch beteiligte Banken, Industrieunternehmen oder Aktionäre mehr oder weniger gesteuert oder beeinflusst wurden; so z. B. die schon als Kapitalgesellschaften gegründeten SIG und die Schweizerische Lokomotiv- und Maschinenfabrik, die nach der Jahrhundertwende in den Machtbereich von Banken geratene Georg Fischer AG, oder die zuerst von Banken, ab 1906/07 vom deutschen Felten-Guillaume-Konzern kontrollierte Escher-Wyss AG¹⁸.

Die Besitz- und Leitungsverhältnisse in mittleren oder kleinen Unternehmen sowie in anderen Branchen waren zweifellos verschieden von denen der Spitzengruppe der Metallunternehmen, was vermutlich auch Konsequenzen für den dort praktizierten Managementstil hatte. Am Beispiel der Entwicklung von GF – vom kleinen Handwerksunternehmen zum Großunternehmen sowie vom Familien- zum Managerunternehmen – sollten sich die komplexen Zusammenhänge von Besitz-, Verfügungs- und Leitungsverhältnissen einerseits, und industrieller Organisation und Management andererseits darstellen und analysieren lassen. Die Fallstudie über ein Unternehmen mit den Hauptbetrieben in der Grenzstadt Schaffhausen und Filialen in Deutschland kann schließlich zur Klärung der Frage beitragen, ob es einen ‚schweizerischen Betriebsstil‘ gab, der sich in verschiedenen Beziehungen z. B. vom ‚deutschen Betriebsstil‘ abhob.

Fragen wir uns schließlich, was die Fähigkeit, die Produktion und Verteilung effizient zu organisieren, zu leiten und zu verwalten, für die Unternehmen eines Landes bedeutete, das zwar zu den ersten Industrienationen gehörte, aber kaum über eigene Rohstoffe und nur über kleine Binnenmärkte verfügte. Waren nicht gerade in einem solchen Fall die Management- und Organisationsfähigkeiten besonders wichtig? – Harbison und Myers haben als ein Resultat ihrer Studien über historische und aktuelle Industrialisierungsprozesse hervorgehoben, daß das ‚Management‘

geradezu als vierter Produktionsfaktor neben Arbeit, Kapital und Rohstoffen gelten müßte¹⁹. Man kann m. E. nun allerdings das Management in einem historisch jeweils konkret zu bestimmenden Ausmaß wichtig finden, ohne daraus gleich einen ‚neuen‘ Produktionsfaktor zu machen. Das Managementwissen soll hier als Dimension von Arbeit betrachtet werden. Die Management- und Organisationsfähigkeiten verteilen sich auf die verschiedenen Stufen des technischen und kaufmännischen Leitungs- und Verwaltungsapparates. Die Mitglieder dieser Hierarchien, vom kaufmännischen Direktor bis zum Bürovorsteher, vom technischen Leiter bis zum Meister, verfügen über ein je spezifisches, durch formelle Qualifikation oder Erfahrung erworbenes, theoretisches und praktisches Wissen, das bei der Gestaltung und Leitung der Arbeit relevant wird.

Wir können nun vermuten, daß im Falle von Großunternehmen der schweizerischen Metallindustrie, denen die Rohstoffe relativ schlecht zugänglich waren, dieses Managementwissen ebenso wichtig war wie das technologische Wissen, das Können der Facharbeiter oder das eingesetzte Kapital. Es ist deshalb erstaunlich, daß in der schweizerischen Wirtschafts- und Sozialgeschichte der ‚Faktor‘ Management weitgehend unbeachtet blieb. Nur in wenigen Stereotypen der traditionellen Unternehmengeschichte wird auf diese Fähigkeiten Bezug genommen²⁰; so im Bild des ‚organisierenden Exportpioniers‘ und in der Figur des mitbürgerlich eingestellten, sozial integrativen (patriarchalischen) Unternehmers. Fehlte den Historikern das Bewußtsein für die Wichtigkeit der Organisations- und Managementprobleme in der Unternehmens- und Wirtschaftsgeschichte? Oder haben sich die von der Historiographie vor allem beachteten Unternehmer gar nicht so sehr mit innerunternehmerischen und innerbetrieblichen Leitungs-, Verwaltungs- und Organisationsproblemen beschäftigt? Mir scheint beides zuzutreffen. Einerseits interessierte sich eine stark liberalistisch eingefärbte Wirtschaftsgeschichte mehr für die ‚gestaltende Persönlichkeit‘ als für die ‚Organisation‘. Andererseits haben sich gerade die von den Historikern beachteten Großunternehmer im Laufe der Zeit immer weniger mit Managementaufgaben beschäftigt. Diese Funktionen wurden den leitenden und verwaltenden Angestellten übertragen, die zu den eigentlichen Gestaltern und Trägern des Managements wurden und von daher ihre ganz besondere Rolle und Bedeutung in der Geschichte der Industriegesellschaften erhielten. Sowohl die Gestaltung wie das Funktionieren von Strukturen und Prozessen hing vermehrt von der Qualität der Angestellten eines Unternehmens ab, deren Geschichte für den Fall der Schweiz noch zu schreiben ist²¹.

In der vorliegenden Untersuchung finden verschiedene Theorien und Konzepte in einem heuristischen Sinne Verwendung, von denen vorerst nur die allgemeinsten kurz skizziert werden sollen. – Soziologisch können wir ein Unternehmen als eine Organisation begreifen, die eine auf bestimmte Ziele hin konzipierte Struktur hat²². Mit Struktur ist dabei „eine verhältnis-

mäßig dauernde Anordnung von Teilen zu einem Ganzen“²³ gemeint; interessant sind sowohl die Merkmale der einzelnen Teile wie auch die Beziehungen dieser Elemente zueinander. Elemente einer Struktur sind im Falle eines Fabrikunternehmens z. B. die verschiedenen Funktions- oder Autoritätspositionen, die Abteilungen oder die Betriebe (als soziotechnische Mensch-Maschinen-Strukturen). Die Beziehungen zwischen den einzelnen Elementen sind mehr oder weniger durch Regeln festgelegt, d. h. formalisiert. Eine Struktur hat eine gewisse Flexibilität, die ihr erlaubt, Aufgaben innerhalb einer bestimmten Bandbreite zu lösen, ohne daß Elemente oder die Beziehungen zwischen den Elementen geändert werden müssen. Veränderungen der Organisationsstruktur erfolgen wegen neu eingetretener Tatsachen oder im Hinblick auf künftige Entwicklungen. Die Faktoren, die die Veränderung auslösen, können wir analytisch in innerorganisatorische und außerorganisatorische scheiden. Innerorganisatorische Faktoren wie Kommunikations-, Koordinations- und Kontrollprobleme, technisches Ungenügen von Anlagen, ‚störende‘ Verhaltensweisen und Vorstellungen von Individuen und Gruppen können beispielsweise eine Änderung des Arbeitsablaufs oder des Leitungstils hervorrufen. Andererseits können außerorganisatorische Entwicklungen in „Umweltbereichen“²⁴ des Unternehmens, z. B. auf den Kapital-, Rohstoff-, Arbeits- und Absatzmärkten, in Gewerkschaften, Verbänden, Parteien, Behörden, Justiz, Ausbildungswesen, Medien, Außenpolitik usw. als Auslöser für eine Strukturveränderung wirken. Selbstverständlich kann ein Unternehmen auch dazu tendieren, seine Strukturen möglichst nicht zu verändern, indem es versucht, unerwünschte bzw. unberechenbare Entwicklungen zu vermeiden oder unter Kontrolle zu halten. In diese Richtung wirken etwa die Entlassung von Gewerkschaftsaktivisten oder die Kartellierung von Märkten, ein langfristiger Vertrag mit Gewerkschaften, die Mitwirkung in den Fachschulbehörden u. ä. – Die Untersuchung der industriellen Organisation soll sich indessen nicht allein an einem strukturell-funktionalistischen Frageraster orientieren. Vielmehr sollten die Beziehungen zwischen den in das Unternehmen eingebundenen Menschen in den verschiedensten Aspekten konkret und auch aus der Perspektive der Handelnden dargestellt und mehr phänomenologisch untersucht werden²⁵. Mit diesem Ansatz lassen sich zusätzlich interessante Hinweise für die übergreifende Fragestellung gewinnen, unter welchen Voraussetzungen und mit welchen Folgen Strukturen und Praktiken geschaffen, beibehalten, revidiert und aufgegeben wurden.

Eine ausreichende Erklärung für das Ausbleiben oder Zustandekommen von Strukturveränderungen liefern die inner- bzw. außerorganisatorischen Faktoren allein noch nicht. Wie, wann und warum derartige Faktoren einen strukturellen Wandel bewirken, hängt nicht zuletzt davon ab, wie sie von den Entscheidungsträgern („decision makers“²⁶) einer Organisation wahrgenommen und beurteilt werden. Diese Entscheidungsträger orientieren

Lebenslauf

Ich wurde am 26. Juni 1947 als Sohn des 1961 verstorbenen Hans Siegrist und seiner Frau Johanna Rosa, geb. Steger, in Zofingen geboren. Mein Bürgerort ist Fahrwangen AG. In Zofingen besuchte ich Primar- und Bezirksschule. 1963 trat ich in die Literarabteilung der aargauischen Kantonsschule über, wo ich im Frühling 1967 das Maturitätszeugnis Typus B erwarb.

Vom Herbst 1967 bis Sommer 1976 studierte ich an der Universität Zürich die Fächer Allgemeine Geschichte, Soziologie, Deutsche Literatur und Publizistik. Meine Dissertation wurde von Professor Rudolf Braun betreut. Am 9. Juli 1976 schloss ich meine Studien mit dem Doktorexamen in Allgemeiner Geschichte (Hauptfach), Soziologie (1. Nebenfach) und Deutscher Literatur seit 1700 (2. Nebenfach) ab.

Zwischen 1973 und 1980 unterrichtete ich teilzeitlich während längerer Perioden als Lehrbeauftragter Geschichte an Zürcher Kantonsschulen. Nach der Promotion war ich ein Jahr als wissenschaftlicher Mitarbeiter am Zentrum für interdisziplinäre Forschung der Universität Bielefeld, zwei Jahre als wissenschaftlicher Assistent des Schweizerischen Nationalfonds an der Forschungsstelle für Schweizerische Sozial- und Wirtschaftsgeschichte der Universität Zürich tätig. Seit November 1980 arbeite ich als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Freien Universität Berlin.

